EL BALANCED SCORECARD, UNA HERRAMIENTA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATATEGICA

THE BALANCE SCORDECARD, A TOOL FOR PLANNING STRATEGIC

Dra. María Trinidad Alvarez Medina[1]

Mtra. Mirna Yudit Chavez Rivera

Dr. Sergio Aharon Moreno Velarde

Resumen

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. El éxito en la implementación del BSC es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización.

Abstract

The Balanced Scorecard is a model that becomes a very useful tool for strategic management. It is based on the definition of strategic objectives, indicators and strategic initiatives, establishing cause-effect relationships through the strategic map in four basic perspectives, financial, customer, internal processes and learning-growth, is translated the strategic objectives directly related and to be measured through indicators, aligned

---

[1] Profesores investigadores del Departamento de Contaduría y Finanzas del Instituto Tecnológico de Sonora

initiatives. The successful implementation of the BSC is to involve people from different levels and areas of the organization.

Palabras clave

Planeación estratégica, Balance Scorecard, Cuadro de mando estratégico, Mapa estratégico, Indicadores.

Keywords

Strategic planning, balance Scorecard, strategic command, strategic map, indicators.

Las organizaciones se desarrollan en la actualidad en un entorno de mayor competencia, por lo que se hace necesario no solo permanecer, sino también crecer e innovar constantemente para ser más eficiente, eficaz y competitivos en el mercado, de tal manera que contribuya al éxito de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Para permanecer y crecer en el mercado es necesario tener claro en donde se está y en donde se quiere estar, es por ello que es de suma importancia el llevar a cabo el proceso administrativo en la organización y contribuir así al logro de las metas. Al respecto Welsch, Hilton, Gordon y Rivera (2005), mencionan que la eficacia con la que se administra una entidad se reconoce generalmente como el factor individual más importante en el éxito a largo plazo. El éxito de la organización se mide en términos del logro de sus metas, para ello es necesario implementar las actividades mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros. Es por esto que es importante desarrollar e implementar el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar.

La primera fase del proceso administrativo es la planeación, que consiste en definir que se va a hacer, como se va a hacer y quien lo va a hacer, definiendo para ello la visión, misión, estrategias, objetivos, metas, acciones e iniciativas, así como la asignación de recursos humanos, materiales y financieros para la implementación, seguimiento y mejora continua.

Para llevar a cabo lo mencionado en el párrafo anterior es necesario desarrollar el plan estratégico, siendo éste un documento cuya elaboración exige el plantearse la situación actual y la deseada y definir así la estrategia. El plan estratégico es además una

carta de presentación de la empresa ante las partes interesadas en la misma, como dueños, empleados, clientes proveedores y otros. Al respecto del plan estratégico Dess y Lumpkin, (2003), mencionan que se entiende por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

En el complejo entorno competitivo actual, es importante considerar que, para lograr el éxito en la dirección y gestión de las organizaciones, implica para sus directivos la necesidad de contar con una amplia gama de medidas o indicadores de diferente naturaleza y temporalidad que reflejen el conjunto de hechos de distinta índole que afectan a la actuación de cada organización, tales medidas o indicadores significan el grado en que se ha cumplido la meta y forman parte del plan estratégico (Blanco, Aibar y Cantorna 1999).

Balanced Scoredcard (BSC)

El Balanced Scoredcard (BSC), es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Norton y Kaplan (2001), establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante (Blanco, Aibar y Cantorna ,1999).

La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia Kaplan y Norton (2001).

Kaplan y Norton (1992) diseñan el Balanced Scorecard como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia.

Beneficios del Balanced Scoredcard (BSC)

El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan (2001), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. A continuación se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su iimplementación.

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.

7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Altair (2005) mencionan que el presente y el futuro inmediato del BSC es el convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica causados por un entorno competitivo cada vez más demandante. Altair (2005) establece que algunas de las situaciones estratégicas que se refuerzan con el BSC son las siguientes:

Creación sostenible de valor, el BSC facilita la creación sostenible de valor al establecer la visión a corto, mediano y largo plazo. Un elemento clave es el establecimiento de los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas

Crecimiento, la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costos e incrementar la productividad. Para lograr el crecimiento se requiere que con los productos y servicios que se ofrecen, genere clientes satisfechos de tal manera que se traduzca en incremento en los ingresos y por ende contribuya al crecimiento.

Alineación, permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, financieros, entre otros) hacia la estrategia, permeando así la misión de la organización a los diferentes niveles organizacionales.

Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos, el BSC permite de una manera estructurada comunicar la estrategia hacia todos los niveles y convertirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de tableros de mando para cada departamento, equipos e incluso personas.

Cambio, el BSC es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios de la estrategia se deberán asumirse como propios y no por imposición.

Mapa Estratégico

Un mapa estratégico presenta de un modo sencillo y coherente la descripción de la estrategia de una organización, con la finalidad de establecer los objetivos e indicadores en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Según Fernández (2001), el proceso de diseño del BSC inicia con la definición de la visión, misión y valores de la organización y a partir de ello se desarrolla la estrategia, que se representa a través del mapa estratégico. Un mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se relacionan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y la estrategia de la organización.

Como se menciono en párrafos anteriores, el mapa estratégico del BSC presenta los objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. A este respecto Dávila (1999) menciona que las perspectivas contribuyen a organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información.

La ***perspectiva financiera,*** describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización.

La ***perspectiva del cliente***, refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para los clientes objetivo. Amaro y Fuentes (2004) mencionan que generalmente los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción y retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización participa. Si los clientes valoran la calidad constante, la entrega puntual, la innovación constante y el alto rendimiento de los productos y servicios ofrecidos por la organización, es entonces que las habilidades, los sistemas y procesos que intervienen la producción de productos y servicios adquieren mayor valor para la organización (Altair, 2005).

La ***perspectiva del proceso interno,*** identifica los procesos internos que impactaran en mayor medida en la satisfacción del cliente. Rodiles y Fuentes (2004) mencionan que algunos indicadores de esta perspectiva son: productividad, calidad e innovación de productos y servicios. Dávila (1999) señala que esta perspectiva contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se cumple con los indicadores de satisfacción del cliente, cobertura de mercado y como consecuencia se traducen en mayores ingresos, reducción de costos e incremento en la rentabilidad financiera y social, contribuyendo así a los objetivos estratégicos financieros.

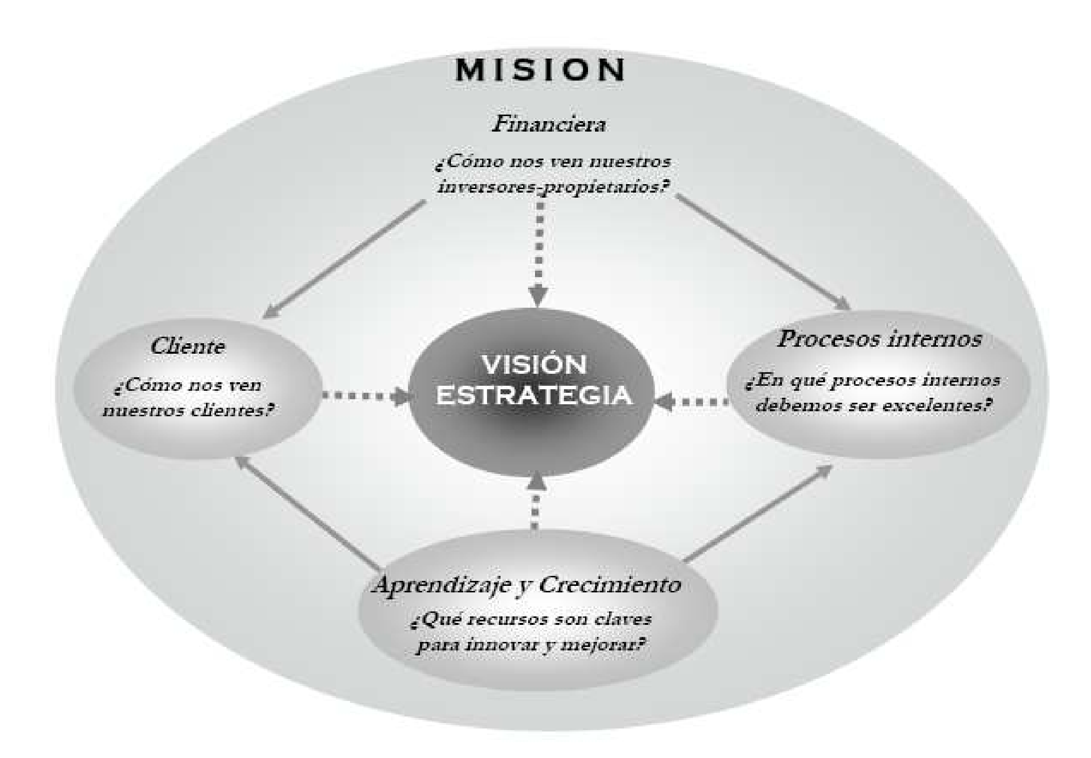
La ***perspectiva de aprendizaje y crecimiento,*** la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia. Dávila (1999).

De acuerdo a lo mencionado por Altair (2005), los objetivos de esta perspectiva identifican el capital humano, sistemas y el clima organizacional requerido para apoyar los procesos de creación de valor.

Las cuatro perspectivas mencionadas y definidas anteriormente son las básicas, sin embargo se pueden modificar dependiendo de las circunstancias particulares de cada organización. Santos C y Fidalgo C (2004).

Para las organizaciones lucrativas, los objetivos financieros así como el incremento de la rentabilidad no es su prioridad, sino más bien un recurso que le permitirá alcanzar su misión. Dávila (1999)

Figura 1



Fuente: Santos C y Fidalgo C (2004)

La figura 1, muestra la relación existente entre la visión y misión como centro de la estrategia y las cuatro perspectivas del BSC.

Los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas están relacionados entre sí por las relaciones causa-efecto, y de acuerdo a Altair (2005), el procedimiento para elaborar el mapa estratégico es el siguiente:

1. Definir la visión y misión colegiadamente.
2. Definir los resultados financieros partiendo de la premisa de que los clientes están satisfechos. Lo anterior se define en la perspectiva financiera.
3. Definir la propuesta de valor para el cliente para contribuir a generar ventas y fidelidad de los clientes. (perspectiva del cliente)
4. Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente. (perspectiva interna)
5. Los activos intangibles tales como el capital humano, sistemas y el clima organizacional, contribuye a los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia. (perspectiva de aprendizaje y crecimiento)

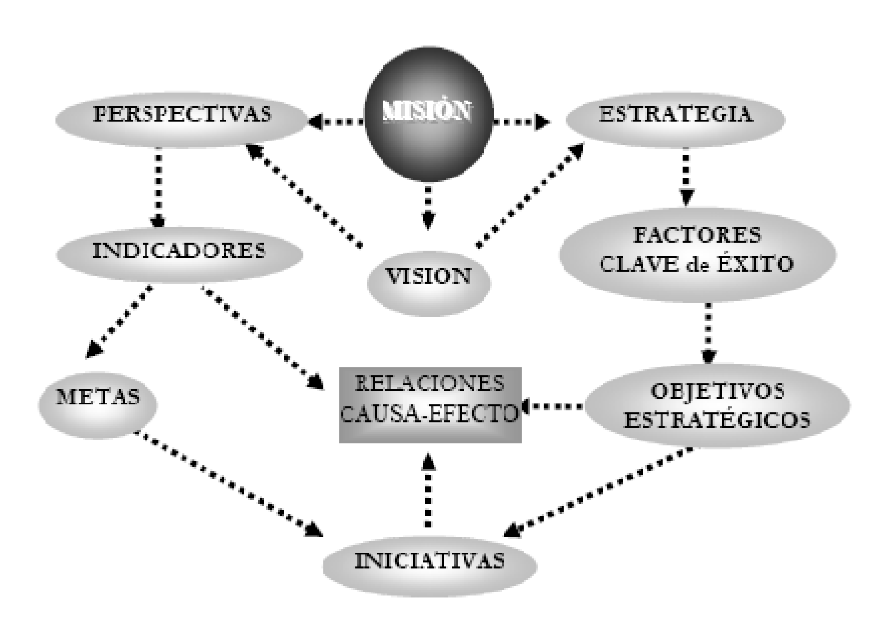
Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas entre sí y con la misión, es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente (figura 2). Esta relación de causa y efecto de las cuatro perspectivas, es la estructura de un mapa estratégico. Establecer los objetivos estratégicos es la clave para que el BSC sea una herramienta de gestión enfocada a la implementación de la estrategia. La fijación de objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa-efecto permitirán explicar la secuencia de la estrategia y él como la organización va a lograr los objetivos

estratégicos financieros y la satisfacción de los clientes a través del buen desempeño de los procesos internos y de la habilitación del capital humano, organizacional y tecnológico Santos y Fidalgo (2004).

La construcción de un mapa estratégico refleja como la organización generará valor para los patrocinadores, muestra los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, elementos clave para la organización y para la obtención de las metas a largo plazo de la empresa (visión).

Figura 2

Elementos relacionados con el BSC



Fuente: Santos C y Fidalgo C (2004)

Limitaciones del BSC

De acuerdo a Santos y Fidalgo (2004) el BSC es un modelo de gestión que considera elementos de medición y que permite evidenciar que la empresa avanza en la dirección definida en la planificación estratégica, contribuyendo así al logro de los objetivos planteados. Sin embargo presenta algunas debilidades, mismas que se presentan en la Tabla No. 1.

Santos y Fidalgo (2004) describen como fortalezas y debilidades las situaciones mencionadas en la Tabla 1.

Tabla 1. Fortalezas y debilidades del BSC

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Consenso organizacional en relación con la estrategia. Facilita el consenso de toda la organización al aclarar y traducir la misión y la estrategia en términos manejables para toda la organización	Falta de compromiso por parte de la dirección, responsable fundamental de definir la visión del negocio y de generar un clima de compromiso. Falta de equilibrio entre las funciones de control y comunicación del BSC: filosofía negativa de gestión.
Traducción de la estrategia en términos operativos. Comunica en términos prácticos los objetivos estratégicos y permite vincularlos entre sí mediante relaciones causa-efecto.	Enfoque generalista de la estrategia sin orientación hacia las unidades de negocio; inoperancia del modelo en la gestión diaria.
Relación presupuesto-estrategia. Permite conectar el presupuesto a la estrategia, mediante la asignación de los recursos adecuados para el logro de los objetivos.	Exceso o defecto de los indicadores seleccionados; información confusa e irrelevante, o ausencia de información.
Herramienta de aprendizaje, mediante la comparación entre los planes y los resultados con el objetivo de revaluar y ajustar los objetivos estratégicos, los indicadores y los planes de acción.	Estaticidad del BSC; puede no existir dinamismo en el seguimiento de la estrategia, lo que provoca una obsolescencia de los elementos del diseño.

Posibilidad de implementación en cualquier tipo de entidad.	Visión parcial de la organización.

Fuente: Santos y Fidalgo (2004)

El BSC, puede ser utilizado de dos formas distintas: como un sistema de control tradicional, o bien, como sistema de gestión estratégica, es decir, como una herramienta de aprendizaje organizacional. Si el equipo de dirección está seguro de la visión de la empresa, la estrategia, el modelo de negocio y el papel de cada persona en la organización, el BSC puede utilizarse como un sistema de control tradicional.

Sin embargo, en organizaciones en crecimiento o en entornos inciertos y cambiantes, donde la estrategia está en evolución constante, donde el conocimiento está disperso y la dirección propone nuevas iniciativas y aprovechar la creatividad de las personas sin perder las riendas de la organización, el BSC puede usarse como una herramienta de aprendizaje organizacional. En este caso, los resultados que brindan los indicadores sirven para evaluar si hay que cambiar el modelo de negocio o incluso la estrategia. (Santos y Fidalgo, 2004)

Santos y Fidalgo (2004) mencionan que el éxito en el diseño e implantación del BSC estriba principalmente en cuatro aspectos fundamentales: 1) definición de la estrategia, 2) selección de indicadores, 3) proceso de creación y 4) filosofía que se trata de comunicar a través del BSC. Estos factores, si no se adecuan a las características de la organización y a la cultura empresarial se convertirán en limitaciones o debilidades del modelo y no será posible consolidar al BSC como un modelo de gestión estratégico. Al respecto Oliver y Requena (2004), mencionan que el aspecto central del mapa estratégico

no es describir de forma completa el modelo de negocio de la empresa, sino enfocarse en los factores clave de la estrategia y en los objetivos estratégicos que tienen mayor relevancia.

Conclusión

El diseño e implementación del BSC utilizando el mapa estratégico permite a la organización el establecimiento de la visión y misión, y la descripción de objetivos estratégicos alineados a la misma, en cuatro perspectivas base, financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, así como la definición de metas e indicadores y las iniciativas necesarias para lograr los objetivos. Es una herramienta de gestión y evaluación estratégica que permite el involucramiento de personas de los diferentes niveles de la organización.

Bibliografía

ALTAIR CONSULTORES, S.R.L., (2005), "Cuadro de mando integral", Revista Economía No. 3, número 150, España.

ALTAIR CONSULTORES, S.R.L., (2005), "La elaboración del Plan Estratégico". España, Revista Economía No. 3, número 150, España.

BLANCO, M., CANTORNA, S. y AIBAR, B. (1999), El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral. Vol. XXVIII Núm. 98 Enero – Marzo, pp. 77-104.

DAVILA, A (1999): "El Cuadro de Mando Integral". Revista Antiguos Alumnos IESE (septiembre), pp. 34-42.

DESS, G y LUMPKIN (2003), Dirección estratégica, creando ventajas competitivas. España. Editorial McGrawHill Interamericana.

ESCOBAR R. (1999), El papel del cuadro de mando en la gestión estratégica de la empresa. Revista Española de Financiación y Contabilidad, Vol. XXVIII, Núm. 102, Octubre - Diciembre, pp. 1075-1099.

FERNANDEZ, A. (2001) "El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia", Revista de Antiguos Alumnos IESE, (marzo), pp. 31-42.

KAPLAN y NORTON, (1992). "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance". Enero-Febrero, Harvard Business School Pres.

KAPLAN y NORTON, (2001). “Como utilizar el cuadro de mando integral” (The strategy-focused organization). Harvard Business School Pres.

KAPLAN y NORTON, (2004). Mapas Estratégicos, España, Editorial Gestión 2000.

SANTOS C, y FIDALGO C, (2004), “Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones”, Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Número 4, pp. 85-116.

OLIVER, G y REQUENA, A., (2004), “Modelos de aplicación de los mapas estratégicos”, Revista Estrategia Financiera, editado por Horvat and Partners (Noviembre), pp. 41-45.

RODILES A y FUENTES Z., (2004), documento encontrado en http://www.fi-p.unam.mx/simposio_investigacion2dic04/el_cuadro_extenso.html. Octubre 2009.

WELSCH, HILTON, GORDON y RIVERA. (2005), Presupuestos, planificación y control de utilidades. México. Sexta Edición, Editorial Pearson.